

HTYSH

回天有术

HUITIAN YOU SHU

[日] 立石一真 著

齐东平 译

陈重 审校

—— 企业振兴的奥秘 《管理新思维丛书》 ——





中财 B0010811

《管理新思维》丛书

回 天 有 术

——企业振兴的奥秘

〔日〕立石一真 著
齐 东 平 译
陈 重 审校

CD/65/1

中央财政金融学院图书馆藏书

总 号 357547

书 号 7 27/4.8

中国财政经济出版社

《管理新思维》丛书
回 天 有 术
——企业振兴的奥秘

〔日〕立石一真 著

齐 东 平 译

陈 重 审校

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印装

787×960毫米 32开6.625印张 102 000字

1990年4月第1版 1990年4月北京第1次印刷

印数：1—5 050 定价：2.80元

ISBN 7-5005-0744-5/F·0691

《管理新思维》丛书编委会

顾问：袁宝华 潘承烈

主编：李铁锤 陈 重

副主编：霍心一 李东汉 李兆熙

编委会成员（以姓氏笔划为序）：

王体杰 冯连合 李东汉 李兆熙

李铁锤 庄志毅 齐东平 齐鸣秋

陈 重 张红世 金振蓉 竺新亚

唱 新 霍心一

“管理新思维丛书”序言

改革需要新的思维方式，新的观念，而适应改革的企业管理也需要新的思维，需要不断吸收各种新的管理思想和观念。十年改革开放为我们吸收国际最先进的管理思想提供了条件。现在，人们越来越深刻地认识到，开放、引进，最重要的不是技术，设备，管理方法，而是观念，是新的思维方式和方法。一个企业家，一个企业不能单凭生活在现代就有资格被称为现代企业家或现代化的企业。他除了应具有一定的经营头脑或具有一定的经济实力之外，还应该时时具有不断的敏锐的发现并吸收最新观念的能力。只有对新的管理思维最具有感知性的人才称得上是真正的现代企业家，他领导的企业才有可能成为现代化企业。正是基于这种认识，我们发起组织并主编这套《管理新思维》丛书。事实已经证明并会进一

步证明，在尚不先进的企业管理中，我们太需要不断的吸收各种新的思维来改进我们的工作。

管理确实需要新思维，但它究竟需要什么样的“新思维”呢？不少人把“思维”仅仅理解为纯理论的推导和概括，是对臆想的归纳和总结，我们接受“新思维”的难度正在于这种误解。事实上，管理首先是一种社会发明，是一种强烈的实践积累，而“管理的新思维”正是对管理者，企业家的经营实践，对于他们成功与失误的理性升华。这种理性升华的任务，正在从最初仅仅由理论界来担负而逐步变成由更多的富有经营头脑，善于进行理性思索的企业家们自己来完成。

“新思维”的本质不是单一的逻辑思维，而是多样化的形象思维。同样是基于这种认识，我们在本套丛书的内容选择上，力求把企业家通过自身实践探索新的管理思想和人们通过考察企业家的成功经验而得出的新认识作为重点。管理新思维首先来自于企业家的经营实践，来自于他们的管理创新。

但是，管理的新思维，新思想又并不仅仅限于对企业家过去经营实践的总结与升华，而且也包括对未来面临挑战的预测和认识。现代商品经济本身就充满了风险与挑战，发展与创新就是将人类的认识与行为在已有的基础上向不确定的领

域伸展的过程。未来商品经济的发展，使得这种挑战既反映在商品交换过程中，又反映在对挑战预测的难度上。但是几乎每一个商品经济的参与者都会明白：“挑战”是绝对的，无法回避的，为了勇敢的接受挑战，除了完成技术、结构及产品方面的创新之外，最重要、最迫切的就是要造就一大批具有企业家精神的经理。适应这种需要，使企业家们更深刻的了解未来的挑战，明确自己肩负的责任，同样也是本套丛书期望达到的另一目的。

改革与开放，过去是将来也必须是中国社会、经济与企业发展的出路所在，舍此别无他途。这套丛书如果能对中国企业改革、企业管理及企业家的成长有所助益的话，就意味着实现了它的初衷，意味着我们的努力得到了最高的认可。

丛书在编译过程中，得到有关各方面的积极参与和支持，特别是得到在我国经济界、企业界享有崇高威信 of 袁宝华同志及潘承烈同志的大力支持，在此，谨代表丛书编委会向他们表示衷心的感谢。

李铁锤 陈 重

1989年6月1日

译者前言

本书由日本著名企业家立石一真所著。1988年11月17日在日本出版发行后，在不到1个月的时间内，连续3次印行，3次告罄，足见其在日本的价值和影响。

半个多世纪以前，作者踏上经营企业的漫漫征程时，手中只有750日元的资金，可谓白手起家。50多年后，一个具有世界规模的大企业被他创造出来。作者本人在88岁高龄之际仍精神矍铄地活跃于企业管理界。因此，他和他经营的立石电机公司以其独特的魅力引起了日本乃至西方企业管理界各方人士的瞩目，立石一真在日本被誉为“传奇式人物”。

立石一真从研制X光透视机开始，便与医疗事业结下不解之缘。他本人在经营企业的同时，又潜心于养生健身之道和医学理论，并身体力

行“西式健康法”，曾获德岛大学医学博士学位。由此，他养成了冷峻、精辟地思考观察问题的习惯。面对企业，如同医生诊断病人一样，善于发现正常背后的异常，成功背后潜伏的危机。

作者把企业作为一种特殊的生物体看待。认为企业应该是一种可以保持其青春常在的生物体。企业是生物体，患病也就不可避免，企业保持青春常在的奥秘就在于它能够不断进行经营创新，以此来及早发现和及时治疗“企业病”。通过创新，企业会不断改变自己的面貌和内容，虽然表面看去仍是同一个企业，但明天的企业已不再是今日的企业。

作者在本书中论及的问题，主要是针对那些已经发展起来、“成功”了的大企业。他把它们存在的隐性问题概括为“大企业病”，并将其归纳为三个大类，即“发展停滞”、“效益增长率下降”和“获益原因不明”。对各类疾病的主要病症分别作了描述，分析了原因，提出了治疗方法，并叙述了立石电机公司成功的实践经验。

作者对自己的见解，如应该不断向风险挑战；注重利用社会创新的机会；供应商是最重要的顾客；库存品是钞票等一系列观点都有精辟论述，令人称道，匠心独运。

作者认为：一个企业要想不断发展，应该能

够把握企业未来环境的变化趋势，将社会在未来所要提出的需求早日作为企业的商品开发出来。为此，企业的商品开发以及构筑其生产经营和事业基础的工作要超前进行。为了帮助企业能够从宏观上把握自己所处环境的发展变化，作者利用社会创新理论对社会发展的未来进行了预测展望。

日本民族历来被视为一个只善于摹仿而拙于创造的民族，但日本近年以及今后的变化将告诉人们，这将成为历史话题。创造与创新正日益受到日本各界的高度重视。本书作者自始至终所强调论述的也正是这一点。仅此，就有理由肯定该书的价值，更何况作者在企业的许多问题上都提出了独到的见解呢！而且，我们还会注意到写作本身就是一种独辟蹊径的创新。为此，我们将该书译出，奉献给诸位朋友们。

齐东平

1989年6月1日

写给同仁与朋友们

本书即将付梓，了却了我的一桩心事。

5年前，我对成功企业中存在的问题用“大企业病”一言以蔽之，如今，在企业界、经济界以及新闻界，大企业病这个词已经成为一个流行语了。

1983年1月，我在例行的东京经团联记者俱乐部联席会上，以简短的发言阐述了“大企业病”的问题，引起了与会记者们的极大兴趣。这以前，记者们在采访那些在50—60年代成为大企业或明星企业的经理们时，听到他们几乎是众口一词地谈到，尽管自己的企业取得了成功，但总觉得其中存在着比成功之前更大的问题，而且又很难说清楚到底是什么问题。当时，记者们不解其意，听了我的发言以后，他们有了茅塞顿开之感。当晚，在八大家经济杂志社总编座谈会上，

我又被邀请去，就自己的思考作了详细阐述。

其反应是意想不到的迅速，三次浪潮接踵而至。

第一次浪潮是新闻界掀起的，几乎国内所有的经济和管理杂志及其他有关宣传刊物都登载了这次例会与“大企业病”题目相关的报道和记者们所写的采访报告，有的杂志还专门出版了“大企业病专集”期刊。

第二次浪潮是在有关读者中间形成的。新闻界关于“大企业病”问题的报道不仅在大企业的企业家们中间，而且在中小企业的企业家们当中都引起了巨大的反响。

战后日本的企业家们，首先是大企业的企业家起劲地学习美国的经营管理经验。中小企业在50年代后期成为日本的生产性本部以后，也摹仿大企业竭力效法美国的经营管理。作为契机的是50年代由野田一夫在众多的美国管理书籍中精选翻译出版了P·F·德鲁克教授所著《现代经营》一书，从那以后，中小企业也同采用美式经营的大企业一样进行自己的经营活动。自然，大企业病问题提出来以后，在这方面他们要进行同样的反思。

为此，许多请求我直接答询的信件和邀请函如雪片般从全国各地飞来，既有来自大企业的，

也有来自中小企业的，所提问题集中为两点：一是要我回答，怎样治疗大企业病；二是要我介绍，我的公司是怎样治理大企业病的。

我想来想去，总觉得自己有点小题大作无中生非的嫌疑，心里颇感不安，也自不量力勉为其难地接受了那些诚挚而又强烈的邀请，从这年的夏初到1985年春末整整两年的时间里，从北部的仙台到南部的冲绳作了100场报告。

第三次浪潮是由出版界推动的。第一、二次浪潮中热心的读者，以及后来不断加入这一行列有志于此钻研的人们为出版界形成了一个可观的市场。而且，出版界也有意对此广为宣传，于是，拙作及其他作者的有关专著接连出版。

1985年4月，我的《终生冒险》和《重振企业家精神》两书出版。同年7月，真岛弘著《男子汉的人生学》和竹村健一著《高技术企业的未来战略》出版。

早在70年代末期，我就开始关注目前称之为“大企业病”的问题，到了1983年，在我的思考中已初步形成了治疗大企业病一整套方案的雏型，在改正了8年试行中的不足之处以后，1986年，我下了决心全面推行这套方案，在本书中，我对这套方案作了较详细的说明，并把它定名为“86行动计划”。我公司1987、1988两年的实践

证明，这套方案是行之有效的。希望对同仁和朋友们在管理自己的企业时能起到有益的参考作用。

我的愿望还包括，通过自己公司的实践，向同仁和朋友们提供一套治疗大企业病的详细完整的病历卡及有关资料，以此来承担自己“无事生非”的责任，因为直到本书住笔之前，我一直对此深感不安。

在本书的写作出版过程中，钻石社的福田辰雄先生和立石电机公司的园隆、山和孝俩人都倾注了极大的热情和心血，在此，向以上各位表示深切的谢意。

立石一真

1988年11月

目 录

导言 企业是生物体.....	(1)
一、企业要永葆青春.....	(1)
二、企业要有养生之道.....	(7)
第一章 企业为什么患病.....	(9)
一、反应强烈的大企业病问题	(9)
二、大企业病是如何发现的	(11)
三、治疗大企业病的对策——“86行 动计划”	(18)
四、企业为什么患病.....	(28)
第二章 企业发展为何停滞	(34)
成长是新陈代谢的不断循环	(34)
病症之一——不开发新产品	(35)
我的处方	(37)
我公司的实践——使公众潜在需求商品 化	(44)
病症之二——与顾客需求背道而驰	(48)

我的处方	(49)
我公司的实践——在“向顾客学习”的 经营中为顾客服务	(52)
病症之三——没有中长期规划	(55)
我的处方	(56)
我公司的实践——制定中长期经营计划和 建立高级智囊团	(59)
病症之四——组织协作涣散	(63)
我的处方	(64)
我公司的实践——以企业创新强化各部门 协作意识	(70)
病症之五——士气低落	(73)
我的处方	(74)
我公司的实践——创造良好的工作环境和 生活条件	(79)
病症之六——管理队伍老龄化导致官僚 化	(83)
我的处方	(83)
我公司的实践——提倡冒险精神	(89)
第三章 企业效益为何下降	(94)
事倍功半的经营	(94)
病症之一——成本居高不下	(95)
我的处方	(96)
我公司的实践——通过购买创新降低 成本	(99)
病症之二——因汇率变动造成损失	(101)

我的处方	(102)
我公司的实践——建立“日元升值后商 品”生产经营系统	(106)
病症之三——成本意识淡薄	(108)
我的处方	(109)
我公司的实践——强化职工的成本意 识	(112)
病症之四——间接费用比重过高	(114)
我的处方	(115)
我公司的实践——职能部门民营化并以此 建立一个小型总公司	(119)
病症之五——轻视资金作用	(120)
我的处方	(121)
我公司的实践——让直属工厂自己筹资	(124)
病症之六——缺乏社会性	(126)
我的处方	(127)
我公司的实践——创办福利工厂	(132)
第四章 企业效益增长原因不明	(138)
无痛性疾病是最可怕的	(138)
病症之一——企业发展的主要原因不明	(142)
我的处方	(142)
我公司的实践——用计算机作自我诊断	(145)
病症之二——无长远之计	(146)
我的处方	(148)
我公司的实践——创造富有浪漫情调和 创新气氛的工作环境	(151)